

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X200515156

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业集团资金管理体系优化：以中国中化  
集团公司为例

The Optimization of Enterprise Group Funds Management  
System: A Case Study on Sinochem

张 爱 荣

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 11 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 中文摘要

随着市场全球化、信息化趋势的不断增强，企业间竞争日趋激烈，企业为了生存和发展，对市场变化的反应必须迅速及时，因而促使企业的组织形式走向集团化，组织结构倾向于扁平化、网络化。财务管理是企业管理的核心，资金管理又是财务管理的核心。因此，这些变化要求企业必须加强资金集中管理，充分发挥企业集团资金管理的规模效应。强化资金控制并实现企业集团资金高效运转越来越成为现代企业集团管理的重要内容之一。

中国中化集团公司是国务院国有资产监督管理委员会直接监管的中央企业，资金管理一直走在国内企业集团的前列。但是，随着集团公司组织结构的调整和业务不断发展，对资金管理也提出了新的课题。本文从国内外企业集团的资金管理现状入手，通过对中化集团资金管理模式的分析，找出问题存在的根源和成因，探讨中化集团资金管理体系优化与创新的可行性，提出资金集中管理应从对结果的静态管理向对过程的动态管理延伸，以建立健全集团公司的资金管控体系，充分发挥集团的整体优势，进一步有效控制资金风险，提高资金使用效率。本文旨在通过对中化集团公司资金管理体系的案例剖析，为我国企业集团资金管理体系的进一步发展提供借鉴。

**关键词：**企业集团； 资金集中； 管理体系

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

As a result of the international integration of market and substantial development of information technology, the competition between the corporations is growing fierce. An intensified control and highly efficient operation on the funds are necessary to modern enterprise-groups management. The corporations have to make a quick reaction to the market changes in order to survive and thrive, which drive the companies to take the form of enterprise groups. And the structure of the organization is becoming much more flat and inter-linked. The financial management is an essential part of the enterprise management, while the funds management is the core part of the financial management. For all the reasons above-mentioned, the enterprise group should make a great effort to pursue the funds centralization, enjoying the returns of scale coming from enterprise group funds management.

Sinochem Corporation, under the direct supervision by S.A.S.A.C, has been enjoying a leading position in funds management among the domestic enterprise groups. And as the organizational reconstruction and operational improvement proceed, new challenges have been raised towards Sinochem's funds management. This paper begins with the comparison of funds managing practices between domestic enterprise groups and their overseas counterparts. And then we focus on the funds managing practice conducted by Sinochem Corporations in order to reveal the causes for existing problems. On the basis of previous study, this paper discusses the feasibility of the improvement and innovation to the Sinochem's funds management system. It concludes that the funds management should be extended to the dynamic control over the process from the stationary management about the result. We also need to establish a sound funds management system to exploit the financial advantage of the Sinochem as a whole, and to eliminate the financial risk while enhancing the efficiency of funds operation. At last, we hope to shed some light on the further development of domestic enterprise groups funds management system through a case study on Sinochem.

**Key words:** Enterprise Group, Funds Centralization Management  
Funds Management System

厦门大学博士论文摘要库



# 目 录

前 言 .....	1
第一章 概述 .....	2
第一节 背景资料 .....	2
第二节 企业集团资金集中 .....	3
一、 企业集团及其资金管理的特点 .....	3
二、 资金管理 .....	4
三、 资金集中管理及其理论依据 .....	4
四、 实行资金集中管理的必要性和可行性 .....	6
第三节 基本思路和分析 .....	7
第二章 中国及国际企业集团资金集中管理体系的发展现状 .....	9
第一节 国际企业集团资金集中管理现状 .....	9
一、 统一调度资金 .....	9
二、 统一资金运作 .....	10
三、 统一筹集资金 .....	10
四、 统一对外结算 .....	10
五、 统一进行外汇风险管理 .....	11
第二节 我国企业集团资金集中管理体系发展现状 .....	11
一、 我国企业集团境内资金管理 .....	11
二、 我国企业集团境外资金管理 .....	14
第三节 我国及国际企业集团资金管理差异及成因分析 .....	15
一、 我国企业集团资金管理与国际企业集团资金管理存在的差距 .....	15
二、 中国企业集团资金管理所面临的制约因素 .....	15
第四节 我国企业集团资金集中管理体系优化的主要内容 .....	17
一、 资金管理向结算环节延伸 .....	17
二、 建立本外币资金池 .....	17
第三章 中化集团资金集中管理体系的发展现状 .....	19
第一节 中化集团资金集中管理体系定位 .....	19

一、 资金管理在集团组织架构中的定位.....	19
二、 资金集中管理的目标选择.....	19
三、 中化集团目标资金管理体系的机构保障.....	19
<b>第二节 中化集团资金集中管理体系 .....</b>	<b>21</b>
一、 中化集团资金集中管理体系发展历程.....	21
二、 中化集团资金管理体系的主要内容.....	24
三、 中化集团海内外资金平台优势.....	25
四、 中化集团资金集中管理取得的成效.....	26
五、 中化集团资金集中管理存在的问题.....	26
<b>第四章 中化集团资金集中管理体系优化的实施方案分析.....</b>	<b>30</b>
<b>第一节 优化中化集团资金集中管理体系的实施方案 .....</b>	<b>30</b>
一、 建立高效的集团银行账户管理模式.....	30
二、 依托财务公司信息系统对成员单位的银行信息进行集成.....	32
三、 扩大集团公司资金集中范围.....	32
四、 实现资金管理从对结果的管理向过程管理延伸.....	34
<b>第二节 中化集团完善资金集中管理体系建立的保障措施 .....</b>	<b>38</b>
一、 建立先进的资金信息管理系统.....	38
二、 外汇管理政策保障.....	39
三、 集团内部充分协调是保证资金集中顺利进行的必要前提.....	40
<b>第三节 优化中化集团资金集中管理体系方案的实施步骤 .....</b>	<b>42</b>
一、 建立集团二级账户联动模式.....	42
二、 开发财务公司第三方付款功能.....	42
三、 扩大集团资金集中的范围.....	43
四、 完善集团公司资金过程管控体系.....	43
五、 建立国内外汇资金池和广义的人民币资金池.....	44
六、 建立集 ERP、TC 和 CB 于一体的高效的资金管控信息系统.....	44
<b>结束语.....</b>	<b>46</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>48</b>
<b>后 记.....</b>	<b>49</b>

## 前 言

企业集团作为多个法人企业组成的具有多层次的组织结构及多种经济功能的大型法人企业联合体，在当今国际经济舞台上起着举足轻重的作用。面对国内外复杂多变的经济形势，企业集团的资金管理面临着很大的挑战。对于企业集团而言，资金集中管理可以有效降低资金使用成本，提高资金使用效率，保证集团资金安全，所以目前世界500强企业集团80%以上都实现了资金集中管理。

2008年以来，国际国内经济金融环境日趋严峻复杂。国际金融市场持续动荡，由美国次贷危机演变而来的金融危机正在向全球实体经济蔓延，影响的范围和深度尚难以预测。国内经济在继续保持平稳较快发展的同时，困难和不确定性增加。因此，面对复杂多变的国内外经济金融环境，对企业集团的资金管理进行研究探讨将具有一定的现实意义。

中国中化集团公司是国务院国有资产监督管理委员会直接监管的国有重要骨干企业，在国内企业集团中具有一定的代表性。从1998年开始，随着管理改善工程的逐步推广和实施，中化集团即开始探讨实施财务集中管理体系，取得了丰硕的成果。资金管理作为财务管理的核心更是一直走在国内同类企业的前列，并得到了政府主管部门和行业内的的好评。但是随着中化集团业务的快速发展和国内外经济形势的不断变化，现有的资金集中管理体系仍有较大的改进空间。本文结合中化集团的实际情况，通过对国内外企业集团资金管理现状的分析比较，探讨制约国内企业集团资金集中管理的主要因素，查找现阶段中化集团资金管理体系中存在的问题和不足，分析问题存在的根源和成因，在此基础上提出了中化集团资金管理体系优化方案。希望通过对中国中化集团公司的案例分析，能够为其他企业集团提供一定的借鉴。

## 第一章 概述

### 第一节 背景资料

中国中化集团公司（简称“中化集团”）是国务院国有资产监督管理委员会（简称“国资委”）直接监管的国有重要骨干企业，已连续 18 次进入《财富》全球 500 强，2008 年名列第 257 位。1998 年以来，中化集团积极探索社会主义市场经济条件下传统国有外贸企业转型发展道路，大力推行理念创新和管理变革，集中资源发展农业、能源、化工、金融和地产五大主业，已经逐步发展为理念先进、管理科学、核心能力突出的创新型企业，整体实力和产业地位迅速提升，在相关行业的影响力、控制力和带动力不断增强。经过近十年的发展，中化集团资产规模已经从 1998 年的 410 亿元增至 2007 年的 2000 亿元，净资产规模从 1998 年的 86 亿元增至 2007 年的 400 亿元；经营规模则从 1998 年的 1142 亿元到 2007 年的 2297 亿元，净利润从 1998 年的 5.56 亿元增至 2007 年的 67 亿元。中化集团在境内外设有多家经营机构，伴随着中国资本市场的发展，中化集团化工、化肥和地产业务相继上市，目前控股“中化国际”（SH, 600500）、“中化化肥”（HK, 0297）和“方兴地产”（HK, 0817）三家上市企业。

财务机构担负着整个企业集团的筹资、投资、资金分配和运用的重任。集团公司的长足发展对财务管理提出了新的要求，为实现资产效益最大化和资本结构最优化，从 1998 年开始，随着管理改善工程的推广和实施，集团公司即开始探讨建立人员统一、会计语言统一、绩效评价统一、资金管理统一的“四统一”财务集中管理体系，取得了丰硕的成果。资金集中管理作为财务集中管理的核心更是一直走在国内同类企业的前列，并得到了政府主管部门和行业内的的好评。

但是随着国际国内经济形势的不断变化，集团公司的现行资金管理体系存在的不足也逐渐暴露。财务公司成立后，集团公司成员单位参与集团公司资金集中管理的深度有待于进一步提高。面对复杂多变的国际金融形势，如何保障充足的资金资源以满足海内外企业正常运营成为新时期的工作重点。中化集团

源于贸易企业，目前贸易业务仍占有较高的比重，国际、国内结算仍是资金管理的重要内容，对资金的静态结果管理已无法满足集团公司业务发展的需要，这一系列问题很大程度上成为制约中化集团进一步提高资金管理水平的瓶颈。

## 第二节 企业集团资金集中

### 一、企业集团及其资金管理的特点

#### (一) 企业集团

##### 1、企业集团的概念

“企业集团是多个法人企业在共同利益的基础上，通过资产等联系纽带，以实力雄厚的企业为核心组建的具有多层次的组织结构及多种经济功能的大型法人企业联合体”。<sup>①</sup>

##### 2、企业集团的特点

(1) 企业集团是多法人企业联合体。企业集团内部成员单位都是独立经营的法人实体。

(2) 企业集团具有多层次的组织结构。企业集团以母公司为主体，表现为母公司、子公司等一系列的多层次的结构，至少有二、三层，多的达五、六层甚至更多。

(3) 企业集团各成员单位以资本为纽带。企业集团母公司与子公司之间、企业内各成员单位之间往往是持股与被持股的关系，以资本纽带为基础，企业集团内部建立起了以业务、人事、技术、信息等为纽带的稳定的联合体，提高了其抗风险能力，并使企业集团具有庞大的规模性和效益性。

(4) 多元化的经营模式。企业集团形成的动因之一就是为了抵御日益增加的市场风险，提高竞争能力。因此企业集团一般是相关领域甚至跨行业的多功能综合体。如中化集团的业务范围就涉及能源、农业、化工品、房地产、金融等五大领域，在能源、农业和化工品领域，涵盖研发、生产、物流、销售等前中后多个环节。

<sup>①</sup> 朱元午，《企业集团财务实证研究》，东北财经大学，1999

## 二、资金管理

### (一) 资金管理

企业资金管理，简称 ECM (Enterprise Capital Management)，就是对企业的资金流、资金结算、资金调度和资金运作等进行系统化管理。企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心，因此资金管理是企业管理的一项重要内容，是企业财务管理功能的延伸和细化，它包括对资金流、结算业务、资金调度和资金运作等多个方面的监督与管理。管住资金即可以管住企业的大部分经营活动，提高资金管理水平是企业管理的核心。

### (二) 企业集团资金管理的特点

企业集团作为一个有机整体，其资金管理与非集团企业有着本质区别。

#### 1、 企业集团的资金管理具有整体性

企业集团是以资本为纽带的多个企业联合体，企业集团可以通过对各成员单位的各项资源进行统筹安排，获得规模效益。如果各成员单位各行其是，企业集团的整体效益就无法得到充分发挥，甚至会出现内讧，从而抵消企业集团的规模和整体优势。

#### 2、 子公司财务管理具有相对独立性

企业集团的各成员单位作为独立的法人实体，无论是从其日常经营还是财务管理方面均有其独立性，但与单个企业相比较，这种独立性是相对而言。作为企业集团成员单位，其业务经营以及日常资金管理活动要服从于企业集团的战略发展和财务管理的需要。

## 三、 资金集中管理及其理论依据

### (一) 资金集中管理

资金集中管理是国际上普遍采用的一种大型企业集团资金管理模式，其含义是将整个集团的资金完全集中到总部，由总部统一调度，统一管理和统一运用。它的主要内容在各个集团内可能有所差别，但大致包括资金集中、融资管理、外汇管理、国际支付管理等。其中资金集中是基础，其他各方面运作均建立在此基础之上。通过资金集中管理，可以实现在整个集团范围内的增收节支，

提高资金使用效率。<sup>①</sup>

## (二) 企业集团资金集中管理的理论基础

随着全球经济一体化的长足发展,企业集团日益成为经济活动中的重要主体。企业集团作为一个复杂的系统,如何保证其资金安全,提高资金运作效率就成为一个非常重要的课题。而内部资本市场理论正是研究大型企业集团内部资金配置规律的最重要的理论依据。

### 1、内部资本市场的定义

内部资本市场(Internal Capital Market, ICM),是针对企业集团而言的。当企业拥有多个经营单位时,各经营单位之间存在着为了争夺经营资源而展开的竞争。特别地,当各个经营单位拥有不同的投资机会时,集团总部为追求企业集团整体利益的最大化,需要将资金流集中起来进行重新配置。这种资金再分配使得集团内部实际上形成了一个微型资本市场,各经营单位为各自的经营和投资竞争资本资源。Alchian、Williamson 将这种企业内部围绕资金展开的竞争现象称为“内部资本市场”,并肯定了内部资本市场在资源配置中的效率增强作用。

### 2、内部资本市场的特征及优势

内部资本市场的产生,源于由信息不对称、监督激励和资金配置效率低下而导致的外部资本市场(External Capital Market, ECM)失效。与外部资本市场相比,内部资本市场的根本特征在于:公司总部是资金使用部门资产的所有者,拥有剩余控制权;而在外部资本市场中,出资者则不是资金使用部门资产的所有者。基于此,总部首先能够以较低的成本获得充分、准确的信息,并协调各个部门和经营单位的活动;其次,总部有充分的动机和权力对经营单位进行严格的监督,而这种监督的努力和最终收益是正相关的,由此形成一种有效的监督激励;第三,企业总部被赋予进行企业资产优化配置的权力,将资源在企业内部的不同经营单位之间进行重新调配,以取得最优经济效益。从配置资源的手段上我们也可以看出,内部资本市场更多的是使用总部权威加价格调节的机制,而外部资本市场基本上完全依靠价格机制进行资源配置。

### 3、内部资本市场的不足

<sup>①</sup>任斐,“对我国企业集团财务公司资金集中管理的思考”,《广西金融研究》,2003 年第 5 期

正是由于总部拥有剩余控制权，因此在实践中，可能存在着跨部门补贴的现象，也就是过度投资。按照Myers提出的理论，如果公司内部存在着较多的自由现金流，公司经理会采用过度投资的行为，甚至投资于净现值为负的项目。而Berger和Ofek通过对1986年—1991年的数据进行分析以后也发现，多元化公司常会过度投资于收益较差的部门，而且对这种部门的资金“补贴”是造成公司价值下降的主要原因。另外，内部资本市场还可能存在着内部代理问题，这也会影响内部资本市场的效率。

总之，上述观点从不同侧面反映了内部资本市场的一些特点，我们不应该将之分割孤立来看，而应该把它们综合起来，从而确定在何种条件下才能充分发挥内部资本市场的优势。一般说来，在外部资本市场不完善（如法律法规不完善、会计和审计技术不成熟、投资者保护较弱、信息公开度和可信度不高等）的情况下，内部资本市场的作用更大。

#### **4、内部资本市场的类型**

企业集团内部资本市场的类型根据企业内组成机构性质的不同，又有不同的表现形式。根据内部资本市场理论，内部资本市场的运作是借助于公司总部的作用而进行的。由于联合大企业(M型大企业)大多由不具有独立法人资格的部门（机构）组成，因此总部的权威可以在企业内部得到有效发挥，内部资本市场可以发挥其固有优势。但随着企业在规模和经营领域多元化方向的不断扩张，企业集团内部的下属经营单位往往具有独立的法人资格，能够有权独立地做出企业的投融资决策。对应于这种变化和企业结构，企业内部资本市场中介就相应地也被独立出来，如财务公司，以专门实施公司总部的某些资本运作功能，同总部共同发挥内部资本市场的作用，其中公司总部依然行使其权威，协调和控制包括财务公司在内的资本配置，而财务公司则按照市场机制与总部要求来调节和管理企业内部不同利益主体的资本需求、促进企业的发展。

#### **四、实行资金集中管理的必要性和可行性**

对于企业集团资金管理而言，其首要任务就是在保证企业流动性安全的基础上，最大限度地提高企业资金运作的效率。根据内部资本市场理论，并结合企业集团的经营特点，我们认为资金的集中管理是保证企业集团资金运作安全和效



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库